

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
“БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ”**

О. Г. АНИСЬКОВА

СТРАТЕГИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Курс лекций
для студентов специальности
1-25 01 10 “Коммерческая деятельность” специализации
1-25 01 10 02 “Коммерческая деятельность на рынке товаров
народного потребления” и слушателей ОСП “Институт
повышения квалификации и переподготовки кадров
Белкоопсоюза”**

Рецензенты: О. В. Пигунова, канд. экон. наук, доцент кафедры
коммерции и технологии торговли Белорусского
торгово-экономического университета
потребительской кооперации;
В. П. Бугаев, канд. техн. наук, профессор кафедры
экономики Белорусского государственного
университета транспорта

Рекомендован к изданию научно-методическим Советом
УО “Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации”.
Протокол № 4 от 12 апреля 2005 г.

Аниськова, О. Г.

А 67 Стратегия коммерческой деятельности : курс лекций для студентов специ-
альности 1-25 01 10 “Коммерческая деятельность” специализации 1-25 01 10 02
“Коммерческая деятельность на рынке товаров народного потребления” и
слушателей ОСП “Институт повышения квалификации и переподготовки кад-
ров Белкоопсоюза” / О. Г. Аниськова. – Гомель : УО “Белорусский торгово-
экономический университет потребительской кооперации”, 2005. – 52 с.
ISBN 985-461-256-2

УДК 334.012.42
ББК 65.421-804я73

ISBN 985-461-256-2

© Аниськова О. Г., 2005
© УО “Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации”, 2005

Тема 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ. ВИДЫ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ, ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА

Кто не знает гавани, к которой он хочет плыть, тому и ветер не благоприятствует

Сократ

1.1. Понятие стратегии организации

Слово “стратегия” очень древнее и происходит от греческого *strategia* – искусство или наука быть полководцем (рис. 1).

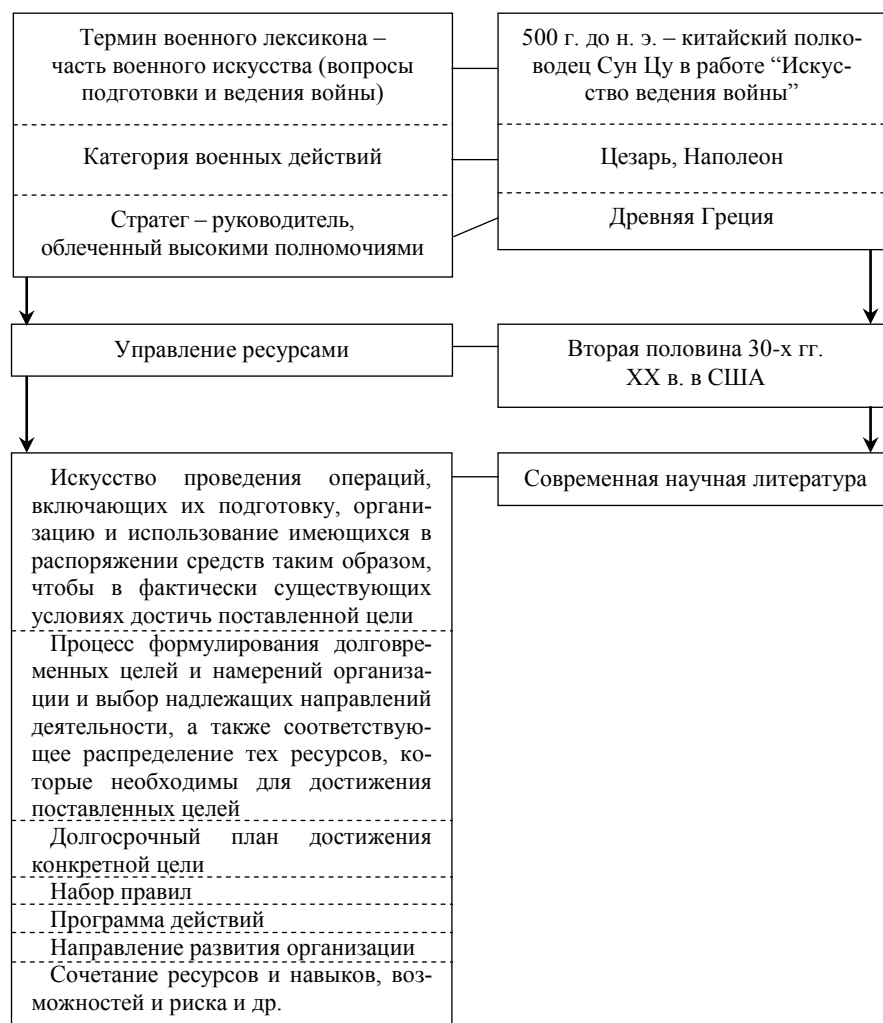
Понятие “стратегия” использовалось не только в Древней Греции. В Древнем Китае, например, в период между 480 и 221 гг. до н. э. была написана книга под названием “Искусство стратегии”, т. е. уже 23 века назад понятие “стратегия” стало неотъемлемым элементом мировоззрения людей. Стратегии придавался смысл, который в настоящее время можно было бы назвать нормой оптимального поведения организации или же отдельного человека. Китайский философ Сун Цу писал: “Тот, кто одержал сотни побед в сотнях конфликтов, вряд ли обладает высоким мастерством. Тот, кто владеет высоким мастерством использования стратегии, покоряет других, не вступая с ними в конфликт” [23, с. 6].

В. А. Анташова, В. В. Балабанов, О. С. Виханский, У. Кинг, Г. В. Уварова, П. Хатерти и другие авторы рассматривают стратегию как общее направление развития организации, касающееся сферы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри нее, позиции организации в окружающей среде, способов использования средств для достижения поставленных целей. В данном случае стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации.

Таким образом, стратегия предполагает готовность к изменениям, неопределенности и риску, использованию благоприятных возможностей, приспособлению к изменениям внешней среды, в том числе путем изменения места в среде [24, с. 82].

Трактовка понятия “стратегия”

Происхождение (место и время) понятия “стратегия”



Приведем примеры стратегических направлений развития организаций.

Стратегия фирмы The Gap заключается в использовании специализированных магазинов по продаже современной спортивной одежды состоятельными мужчинам и женщинам в возрасте от 20 до 45 лет. Создание компании GapKids – это попытка расширить рынок, при которой та же форма торговли направлена на другой сегмент потребителей – семьи с детьми от 2 до 12 лет.

Компания Cunard Line в 1966 г. полностью изменила свою стратегическую линию развития. Ее президент Басил Смолпис писал: “Если мы предоставляем пассажирам наши корабли не только как средство транспорта, но видим в этом еще и возможность для их отдыха и развлечения, то мы оказываемся в совершенно другом бизнесе. Мы переходим из медленно растущего рынка транспортных средств в бурно развивающийся рынок развлечений”.

Стратегия дает ответ на вопрос, каким из возможных способов организация будет идти к достижению своих целей в условиях изменяющегося конкурентного окружения [13, с. 167].

1.2. Преимущества и проблемы стратегического планирования деятельности организации

Как и любой подход к управлению организациями, разработка стратегий их развития имеет свои преимущества и проблемы, влияющие на деятельность организаций (табл. 1).

Таблица 1. Преимущества и проблемы наличия стратегии организации [33, с. 20–22]

Влияние стратегии на организацию	Преимущество	Проблема
Задаёт направление развития	Основной смысл стратегии – указать организации надёжный курс развития в существующих условиях	Стратегический курс может заслонить потенциальные опасности. Направление имеет огромное значение, но иногда целесообразно снизить скорость, замедлить ход, внимательно, но не очень далеко глядя вперёд, обращать внимание на то, что происходит по сторонам, чтобы в нужный момент изменить поведение
Координирует усилия	Стратегия способствует координации деятельности. В отсутствие стратегии в организации воцаряется хаос, когда менеджмент “тянет воз” в разные стороны	Чрезмерная координация прилагаемых усилий ведёт к воцарению “группового мышления” и утрате периферийного зрения, благодаря которому мы нередко замечаем новые возможности
Характеризует организацию	Стратегия в общих чертах характеризует организацию и указывает её отличительные особенности. Стратегия даёт возможность разобраться в том, как организация “ведёт дела”	Определение организации через её стратегию может оказаться слишком упрощённым, в результате чего остаются незамеченными размах и сложность системы
Обеспечивает логику	Стратегия устраняет неопределённость и обеспечивает порядок	Творчество не терпит последовательности, творец находит новые сочетания явлений, дотоле считавшихся несовместимыми

1.3. Иерархия и классификация стратегий организации

Питер Лоранж выделяет три типа стратегий, имеющих место в организации (рис. 2). Прежде всего, это стратегия, относящаяся к организации как единому целому, это так называемая *корпоративная* (общая, генеральная, базовая) стратегия развития организации.

Организация может осуществлять различные виды хозяйственной деятельности (заготовки, торговля, промышленное производство и др.), приносящие ему прибыль или другую пользу, т. е. имеет бизнес-портфель. Каждому виду бизнеса соответствует определённая *бизнес-стратегия*.

Функциональные (вспомогательные) виды стратегий обеспечивают реализацию генеральной стратегии организации по отдельным направлениям её деятельности (экономическая, финансовая, научно-исследовательская и опытно-конструкторская работа (инновационная, имитационная), управления персоналом, информатизации, безопасности и др.). Их главным отличием от корпоративных и бизнес-стратегий является внутрифирменная направленность.

Реализуемые на практике стратегии являются различными модификациями нескольких базовых стратегий. В литературе чаще всего выделяют четыре: рост, ограниченный рост, сокращение и сочетание трёх предыдущих в различных пропорциях (комбинированная стратегия).

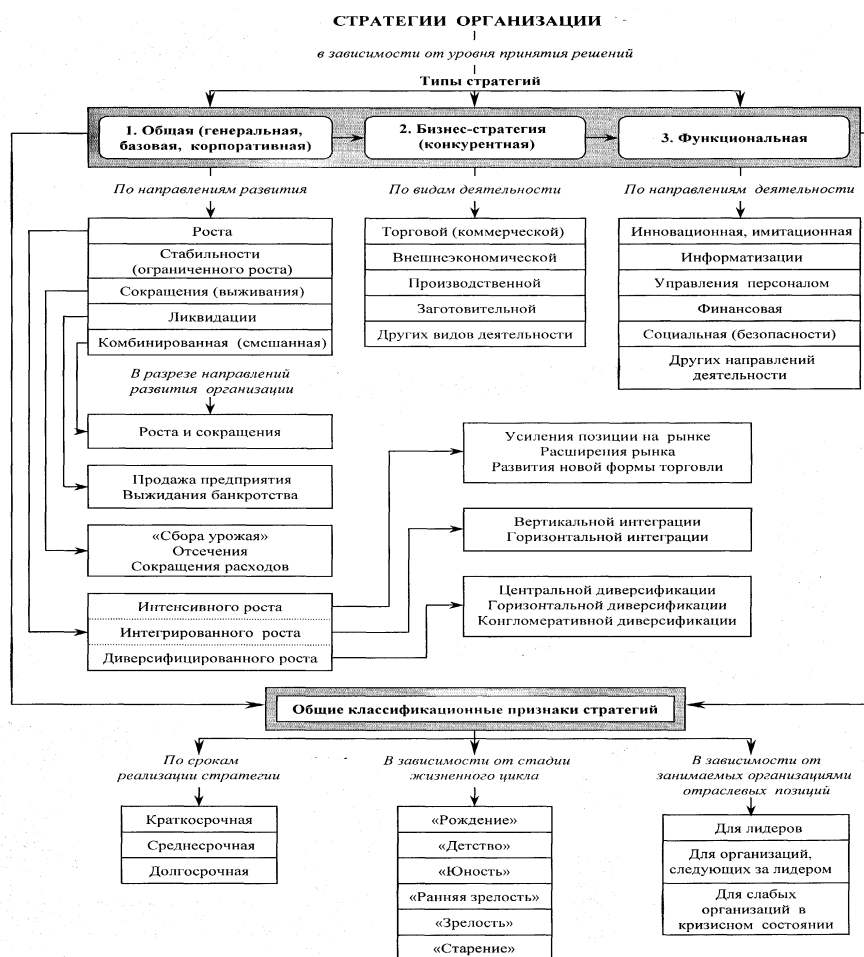


Рис. 2. Классификация стратегий организации в зависимости от уровня принятия решений

Контрольные вопросы

1. Сущность понятия “стратегия”.
2. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что “стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих”. По какой причине организации занимаются разработкой стратегии?
3. Каковы проблемы наличия стратегии организации и их характеристика?
4. Каковы этапы развития стратегического подхода к управлению организациями и их характеристика?
5. Что такое стратегическое планирование?
6. В чем состоит отличие долгосрочного планирования от стратегического планирования?
7. Что понимается под стратегическим управлением бизнесом? Какие задачи оно решает?
8. Каковы характерные признаки стратегического управления?
9. Роль и место стратегического планирования в стратегическом управлении.
10. Типы стратегий организации, их суть и альтернативы.

Тема 2. ТЕХНОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ. ПРИНЦИПЫ ПЕРСПЕКТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ, ПОДХОДЫ К ЕГО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ

Планирование означает проектирование желаемого будущего и выявление способов, при помощи которых можно добиться этого будущего.

Джордж Стайнер

2.1. Технология стратегического управления

Основные элементы процесса перспективного управления коммерческой деятельностью торговой организации представлены в виде системы на рис. 3.



Рис. 3. Система элементов процесса перспективного управления организацией

2.2. Принципы стратегического планирования деятельности организации

Принцип (от лат. *principium* – основа, начало) – исходное положение какой-либо теории, учения [8, с. 753]. Существенным условием эффективности стратегического планирования деятельности организации является реализация его принципов. Г. Недлером и его последователями разработана методология “мышления полного спектра” (МПС), основывающаяся на семи основополагающих принципах, эффективность учета которых в области стратегического планирования подтверждена опытом практической деятельности организаций (табл. 2).

Таблица 2. Принципы стратегического планирования, типичные ошибки их реализации [14, с. 10–18]

Принцип	Ключевая фраза	Типичные ошибки
<i>“Для человечества характерно искать способы упрощения жизни и облегчения пути в сведении проблем к схожим ситуациям”*</i>		
Уникальность проблемы	“Проблемы не обязательно одинаковы, даже если с первого взгляда похожи одна на другую как две капли воды”*	Копирование решений проблем без учета совокупности следующих факторов: <ul style="list-style-type: none"> • В чем решенная проблема аналогична Вашей? • В каких условиях было принято решение? • В чем схожесть и отличие условий? • Как решение было реализовано? • Что общего и различного между Вами и тем, кто принимал и реализовывал известное решение? Предположение о том, что проблемы могут быть решены при помощи заранее разработанного решения
<i>“Истинная цель – не обязательно та, которая декларируется. Истинная цель – это та, которая есть на самом деле”*</i>		
Цели	“Единая или простая цель – редкое явление; если цель легко достижима, значит, это не цель”*	Установление целей, не дающих ответа на принципиальный вопрос “а что потом?”
Решение, следующее за настоящим	“Только долгосрочное решение задает направление краткосрочным: глядя в будущее, Вы удовлетворяете потребности сегодняшнего дня”*	Игнорирование будущих последствий сегодняшних решений и будущих потребностей системы, которую мы проектируем сегодня
Комплексный подход	Только выявив все элементы проблемы и рассматривая их в системе, можно прийти к наиболее точному ее решению	Игнорирование разработки отдельных типов стратегий, их взаимосвязи; этапов стратегического планирования
Сбор ограниченной информации	“Информация бессмысленна без идей и умения выбрать из нее только нужные данные”*	Сбор и анализ сведений без ответа на следующие вопросы: <ul style="list-style-type: none"> • Какие цели будут достигнуты в результате работы? • Какая информация важна для решения, а не для проблемы? • Из каких источников Вы будете получать информацию? Как Вы будете проверять ее истинность? • Вся ли действительно необходимая Вам информация доступна? • Каким образом Вы будете использовать собранную информацию? • Кого Вы будете привлекать к обработке информации?
<i>“Неправда, что люди сопротивляются переменам как таковым. Они сопротивляются непонятным и навязываемым переменам”*</i>		
Человеческий фактор	“Решение будет работать тогда и только тогда, когда оно будет признано теми, вместе с кем Вы идете к достижению своей цели. Люди признают решение тогда, когда они знают о нем, могут внести в него свой вклад, понять его, помочь развить и улучшить”	Невовлечение в работу тех, кто будет реализовывать решения Неспособность лидера поставить задачу и (или) обеспечить ее выполнение и др.
<i>“Чините до того, как сломается” или “Знайте, когда улучшить”</i>		
Перманентное совершенствование	“Перемены совершаются не моментально, а в течение некоторого промежутка времени. Стремясь что-либо усовершенствовать, помните, что нередко лучшее – враг хорошего”	Чрезмерное внимание внешним проблемам при внесении организационных изменений

* Автором цитат является Волченко В. [14, с. 10–18].

Преимущества использования методологии “мышления полного спектра” заключаются в следующем:

- делает акцент на синтез, а не на анализ (целостный, системный подход);
- концентрирует внимание на будущем (на цели), а не на проблемах или прошлом;
- при решении проблем во главу угла ставит веру, а не сомнения;
- изначально задает вопрос “делаем ли мы то, что нужно?” (конструктивность);
- дает достаточную свободу для выбора решения;

- позволяет развернуться творчеству, не сковывая мышление догматическими правилами;
- делает акцент на созидание;
- вовлекает в принятие решений всех заинтересованных лиц или лиц, которые могут быть заинтересованы в будущем, и обеспечивает всем участникам поиска и реализации решений достойную роль;
- обеспечивает непрерывные изменения и улучшения системы, применительно к которой вырабатываются те или иные стратегии и решения и др.

2.3. Подходы к разработке стратегии

Стратегическое планирование может осуществляться следующими способами:

1. “Сверху вниз”, при котором высшие менеджеры инициируют процесс формирования стратегии и уполномочивают стратегические единицы бизнеса и функциональные подразделения формулировать собственные стратегии как средства реализации корпоративной стратегии.

2. “Снизу вверх”, при котором процесс формирования стратегии стимулируется предложениями хозяйственных и функциональных подразделений [30, с. 27, 29].

3. На основании опыта развития стратегического управления в развитых странах и наблюдений Дэй Д. о приемах действия лучших компаний была создана концепция адаптивного планирования, характерными чертами которой являются следующие свойства:

- создание конкурентного преимущества;
- основной “валютой” стратегического диалога являются решаемые проблемы, они позволяют концентрировать усилия, задачи, возможности и неопределенности в те порции, которыми можно осмысленно управлять;
- выработка стратегии требует творческой разработки и оценки большого количества вариантов, т. е. необходимо выбрать лучший вариант из всех возможных (как правило, их два или три основных);
- цикл планирования начинается с того момента, когда выясняется, что прежней стратегии недостает ясности, что показатели функционирования не удовлетворяют руководство, или если основные допущения оказались ошибочны [22, с. 12–13].

Различные подходы к разработке стратегии отражены на рис. 4.¹

Преимущества различных подходов к планированию представлены в табл. 3.

Таблица 3. Преимущества различных подходов к планированию
(исследование 16 диверсифицированных британских компаний)

Подходы к стратегическому планированию	Показатели деятельности за период с 1981 по 1985 гг.	
	приращение активов за год, %	повышение поступлений на капитал за год, %
1. Стратегическое планирование “сверху вниз”	10	–4
2. Модель приращения “снизу вверх” при плотном финансовом контроле	3,5	–6
3. Сбалансированное или адаптивное планирование	5	20

Таким образом, адаптивное планирование позволяет разработать адаптивную рыночную стратегию деятельности организации.

Например, стратегия японских фирм, обеспечивающая адаптацию их к быстро меняющейся окружающей среде, характеризуется следующим:

- ориентацией на постоянные изменения как во внешней среде, так и внутри фирмы;
- ориентацией на место в этой среде;
- отсутствием детерминированного курса;
- учетом и использованием всех возможностей для выживания и усиления своей роли в изменяющемся мире не только в текущий момент, но и на длительную перспективу;
- выделением в качестве основного ресурса выживания человеческих ресурсов, их интеллектуального потенциала и постоянно развивающихся технологий.

При данной стратегии, отличающейся гибкостью, способностью к адаптации, стремлением быть на гребне изменений, объективно сказывается потребность в умении путем быстрых перестроек отвоевывать свое место на рынке [18, с. 79].

¹ Рисунок составлен на основании работы Дэй, Д. Стратегический маркетинг / Д. Дэй. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2002. – С. 95–115.

“Мы привыкли принимать все решения здесь, в Филадельфии: здесь – мы принимаем стратегию, а вы уж там занимаетесь ее реализацией”
Ричард Лим

“Очень трудно видеть дальше, чем ты можешь различить”
Уинстон Черчилль

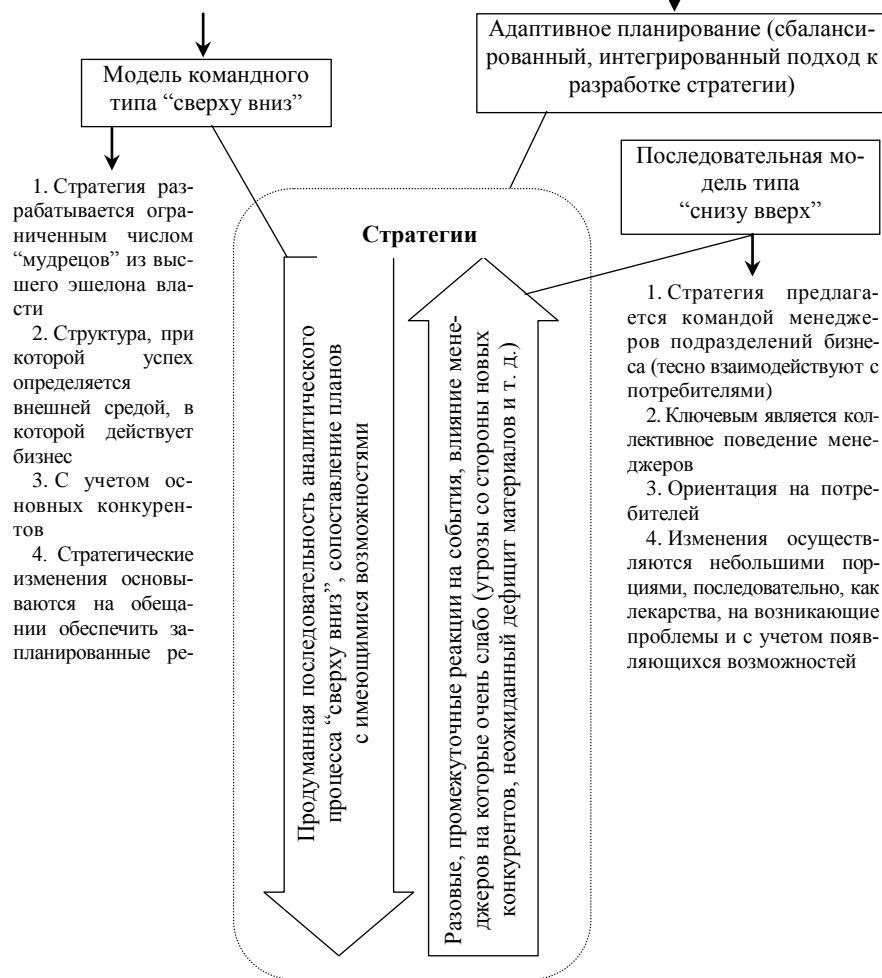


Рис. 4. Подходы к разработке стратегии

Контрольные вопросы

1. Этапы перспективного управления коммерческой деятельностью организации торговли, их взаимосвязь.
2. Каково значение методологии “мышления полного спектра” для управления организациями?
3. Принципы стратегического планирования деятельности организации, их характеристика.
4. В чем различие между стратегическим планированием “сверху вниз” и “снизу вверх”?
5. В чем суть концепции адаптивного планирования?

Тема 3. СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ТОРГОВЛИ

Стратегия – это удача, которая впоследствии приведена к осмысленному виду

Эдуард де Боно

3.1. Содержание стратегии организации торговли

Несмотря на многообразие видов стратегий организации, рассмотренных ранее, организационная форма документа, отражающего их содержание, имеет определенную структуру [51, с. 520–523]:

1. Оглавление.
2. Предисловие (исполнительное резюме).
3. Описание фирмы.
4. Стратегия маркетинга, развития и обеспечения коммерческой деятельности.
5. Стратегия использования конкурентных преимуществ фирмы.
6. Стратегический финансовый план фирмы.
7. Стратегия международной деятельности фирмы.
8. Стратегия развития системы менеджмента.
9. Организация реализации стратегии фирмы.
10. Приложения.

Рассмотрим содержание раздела “Стратегия маркетинга, развития и обеспечения коммерческой деятельности” В нем должны быть разработаны и освещены следующие вопросы:

- концепция стратегического маркетинга, применяемого фирмой;
- функции и задачи отдела маркетинга;
- технология и результаты стратегической сегментации рынка;
- стратегия ценообразования, прогнозы цен на товары фирмы;
- стратегия охвата рынков;
- стратегии разработки новых товаров;
- выбор ресурсной стратегии;
- выбор методов и способов распространения товаров,
- стратегия стимулирования сбыта товаров;
- выбор стратегии рекламы товара;
- выбор стратегии развития фирмы на перспективу;
- нормативы конкурентоспособности товаров;
- функции и задачи коммерческой службы;
- анализ уровня организации коммерческой деятельности;
- анализ социального развития коллектива;
- анализ деятельности организации в области охраны окружающей природной среды;
- анализ стратегий развития коммерческой деятельности;
- анализ организационной структуры субъекта рынка;
- анализ параметров “входа” системы и ее “выхода”.

Предложенный состав документа “Стратегия организации” и содержание его разделов является примерным. В условиях рыночных отношений методики по экономическому анализу, прогнозированию, обоснованию, оптимизации, планированию являются рекомендательными независимо от того, кто их утвердил. Поэтому, по какой методике обосновывать стратегическое управленческое решение определяет менеджер.

3.2. Понятие стратегии коммерческой деятельности организаций оптовой и розничной торговли

Можно выделить стратегию коммерческой деятельности производственной, торговой организации, а также стратегию коммерческой деятельности индивидуального предпринимателя (рис. 5).

Стратегия коммерческой деятельности организации торговли определяет общее направление ее развития, а также функциональные направления развития коммерческой деятельности (коммерческий отдел).

Рассмотрим сущность стратегии коммерческой деятельности торговой организации.

Стратегия коммерческой деятельности торговой организации – это качественно определенные направления развития ее взаимосвязанных и взаимообуславливающих элементов, обеспечивающие достижение стратегических целей организации на рынке товаров и услуг.

Следует выделить стратегию коммерческой деятельности оптовой и розничной торговой организации.

Сущность данных стратегий представлена на рис. 6.

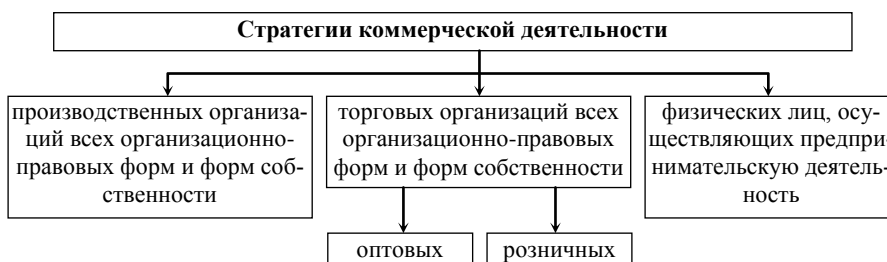


Рис. 5. Инфраструктура стратегий коммерческой деятельности



Рис. 6. Сущность стратегий коммерческой деятельности оптовой и розничной торговых организаций

Названные стратегии имеют сложную структуру, включающую ряд составляющих, определяющих их содержание и особенности построения.

3.3. Содержание стратегии коммерческой деятельности организаций оптовой и розничной торговли

Оперативный уровень содержания коммерческой деятельности служит основой для определения системы направлений ее стратегии (рис. 7).

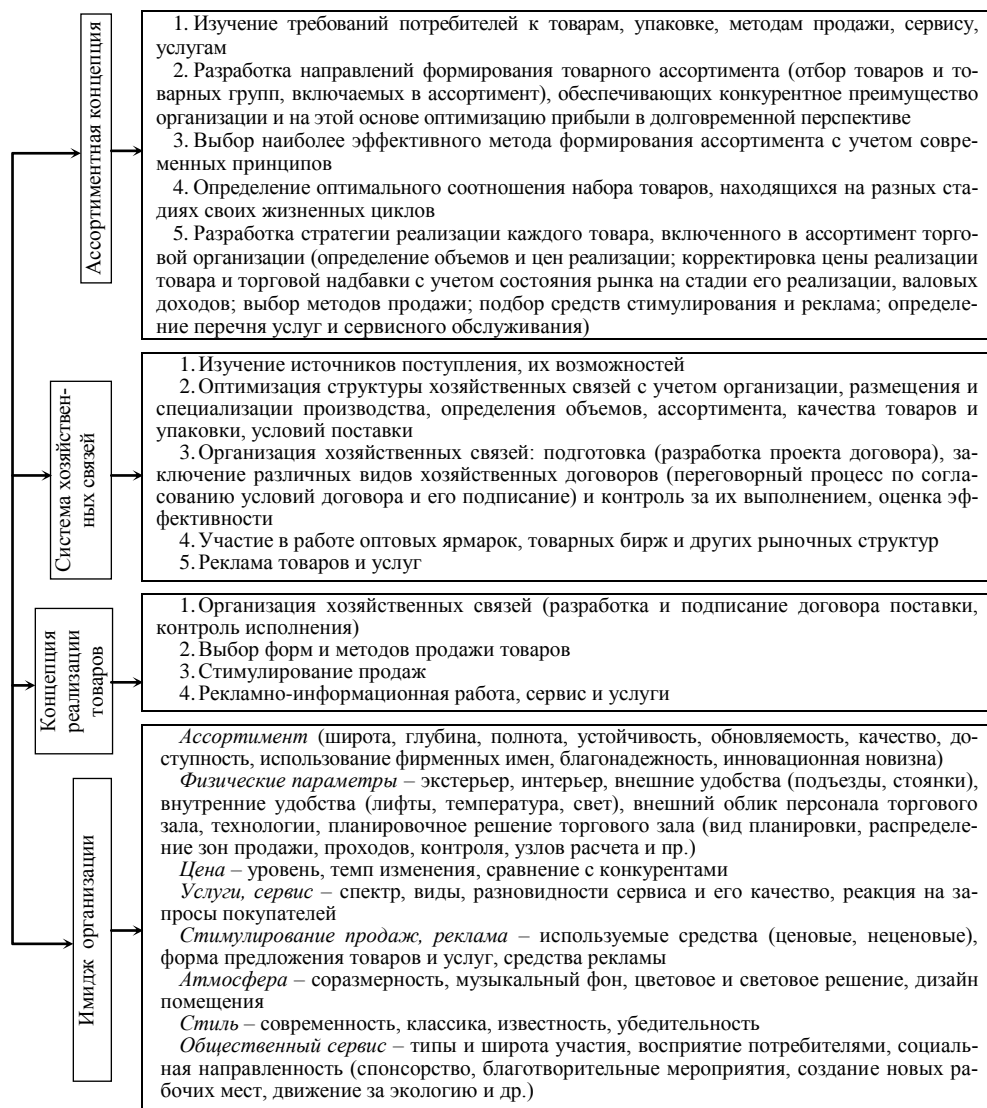


Рис. 7. Система объектов стратегического управления коммерческой деятельностью организации торговли

Контрольные вопросы

1. Характеристика элементов содержания документа “Стратегия организации”.
2. Сущность стратегии коммерческой деятельности оптовой и розничной торговых организаций.
3. Каково содержание стратегии коммерческой деятельности организации оптовой торговли?
4. Каково содержание стратегии коммерческой деятельности организации розничной торговли?

Тема 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ. ОЦЕНКА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ТОРГОВЛИ

Знайте врага и знайте себя, и тогда в сотнях битв вы никогда не окажетесь в опасности.

Сун Цу (около 500 г. до н. э.)

4.1. Цели, принципы и методы стратегического анализа

Стратегический анализ – процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и окружения организации, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

Стратегический анализ не позволяет принять решение о направлении развития организации, он предлагает информационную базу для выбора стратегии. Принять решение о выборе стратегии деятельности организации можно, используя методы стратегического планирования, синтезирующие результаты стратегического анализа.

В основе стратегического анализа деятельности организации должны лежать следующие общеметодологические принципы:

- системный подход, в соответствии с которым организация рассматривается как сложная система;
- принцип комплексного анализа всех составляющих подсистем, элементов организации;
- динамический принцип и принцип сравнительного анализа: анализ всех показателей в динамике, а также в сравнении с аналогичными показателями конкурирующих фирм;
- принцип учета специфики организации (отраслевой и региональной) [10, с. 70].

Выделяют следующие методы стратегического анализа:

- ситуационный анализ (моментный, разовый);
- портфельный анализ;
- кабинетные исследования: работа с бухгалтерскими документами, статистической и другой внутрифирменной информацией;
- наблюдения и опросы работников организации по специальным методикам (диагностические интервью);
- “мозговой штурм”, конференции и другие методы коллективной работы;
- экспертные оценки;
- математические методы (факторный анализ, расчет средних показателей, специальных коэффициентов и т. д.).

4.2. Анализ внешней среды функционирования организации и его приоритетные задачи

Организации функционируют в отрасли, которая выступает одним из элементов их внешней среды. Она аккумулирует влияние факторов макросреды. Следовательно, факторы макроокружения оказывают влияние на деятельность организаций в несколько преобразованном виде (постановления, распоряжения и т. д.). Организации в своей деятельности зависимы от непосредственного их окружения, а также от потенциала самих организаций.¹

Внешняя среда организации характеризуется рядом следующих свойств:

1. Взаимозависимость факторов (изменение одного фактора воздействует на другие).
2. Сложность (число факторов, на которые бизнес должен реагировать).
3. Динамичность (относительная скорость изменения среды).
4. Неопределенность (относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности).

Под анализом внешней среды организации понимается совокупность действий, предназначенных для исследования макроокружения и конкурентного внешнего окружения.

¹ Под термином “потенциал организаций” мы понимаем их материальные, финансовые и трудовые ресурсы.

Приоритетные задачи анализа внешней среды организации состоят в том, чтобы установить следующее:

- рамки, в которых будет действовать данная организация;
- возможные благоприятные ситуации и угрозы;
- намерения, сильные и слабые стороны конкурентов.

Одним из направлений анализа внешней среды является выявление наиболее значимых для деятельности организации факторов.

4.2.1. Подходы к оценке макросреды деятельности организации

Степень воздействия отдельных элементов макроокружения на различные организации зависит от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения, выбранных целей, исторических и прочих особенностей. Считается, что крупные организации испытывают большую зависимость от факторов макроокружения, чем мелкие [12, с. 49].

Можно выделить следующие подходы к оценке макросреды деятельности организации:

1. Анализ PEST-факторов, т. е. факторов политического, экономического, социально-культурного и технико-технологического воздействия [15, с. 101].

2. Американские исследователи А. Томпсон и А. Стрикланд предложили примерный перечень характеристик, положительное заключение по которым позволяет составить список сильных и слабых сторон организации, а также угроз и возможностей для него, заключенных во внешней среде.

4.2.2. Подходы к оценке непосредственного окружения деятельности организации

При оценке непосредственного окружения организации основное внимание должно уделяться следующим участникам рыночных отношений: потребителям, поставщикам, конкурентам, так как от их поведения, целевых установок и интересов зависят результаты коммерческой деятельности организации. Основным направлением анализа непосредственного окружения организации является изучение конкуренции на рынке, оценка конкурентной позиции организации, оценка степени воздействия конкурентных сил [15 с. 101].

Для проведения этого анализа можно использовать *модель М. Портера*. Сущность ее – состояние и характер конкурентной среды на рынке – характеризуется пятью конкурентными силами:

- 1) проникновением новых конкурентов на рынок;
- 2) конкуренцией на рынке;
- 3) силой воздействия поставщиков;
- 4) силой воздействия покупателей;
- 5) угрозой появления товаров-заменителей.

В процессе изучения поставщиков необходимо глубоко и всесторонне исследовать их деятельность и потенциал с тем, чтобы построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы стабильную работу организации [5, с. 104].

При оценке силы воздействия покупателей определяется, насколько сильны позиции потребителей по отношению к торговой организации. Сила позиции покупателя выражается в следующем:

- давлении на цены в целях их снижения;
- требовании более высокого качества товаров;
- требовании лучшего обслуживания [5, с. 105].

Розничным организациям необходимо иметь широкий ассортимент как основных товаров, так и товаров-заменителей для того, чтобы более полно удовлетворять потребности и запросы покупателей, ориентироваться на разнообразные группы потребителей с разным уровнем дохода.

Результатом анализа внешней среды деятельности организации должен быть перечень внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для нее, и список тех факторов макроокружения, изменения в которых могут нести дополнительные возможности для организации. При этом возможности должны соответствовать ресурсам организации, что создаст реальную базу для формирования конкурентных преимуществ.

Контрольные вопросы

1. Что такое стратегический анализ?
2. Какова цель стратегического анализа?
3. Принципы стратегического анализа деятельности организации.
4. Методы, применяемые в стратегическом анализе.
5. Что такое внешняя среда деятельности организации?
6. Каковы важнейшие группы факторов внешней среды функционирования организации торговли?
7. Каковы подходы к оценке макросреды торговой организации?
8. Каковы подходы к оценке непосредственного окружения деятельности организации торговли?

Тема 5. ОЦЕНКА ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Глубокая вода полезна во многих отношениях, но, с другой стороны, она вредна, так как есть опасность утонуть в ней. Вместе с тем найдено средство – обучение плаванию.

Демокрит

5.1. Внутренняя среда организации, составляющие ее оценки

Внутренняя среда (микросреда) – часть общей среды, которая находится внутри организации и контролируется ею. Она включает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени [20, с. 31, 32].

Внутренняя среда организации состоит из нескольких элементов: руководства организации, службы маркетинга, службы коммерческой деятельности, материально-технического снабжения, финансовой службы, бухгалтерии, культуры организации и др.

Анализ внутренней среды является самой трудной задачей. Необходимо исследовать все сферы деятельности, обеспечивающие нормальную работу организации, т. е. провести *ситуационный анализ*.

Цель исследования внутренней среды – уяснение сильных и слабых сторон организации. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна расширять и укреплять. Необходимо сделать все, чтобы избавиться от наибольшего числа слабых сторон организации.

5.2. Система направлений комплексной оценки коммерческой деятельности организации торговли

Важным элементом стратегического планирования деятельности организации является оценка ее внутренних возможностей. По оценкам западных специалистов деятельность организации на 2/3 части зависит от влияния внутренних факторов и на 1/3 – от влияния внешних [23, с. 69].

Залогом успешной работы торговой организации является ее эффективная коммерческая деятельность. Эффективная стратегия коммерческой деятельности организации торговли может быть разработана при условии наличия исчерпывающей информации о ее состоянии, полученной в результате комплексной оценки составляющих элементов (рис. 8).



Рис. 8. Система направлений комплексной оценки коммерческой деятельности организации торговли

Показатели оценки коммерческой деятельности организации розничной торговли представлены в табл. 4.

Таблица 4. Система показателей оценки коммерческой деятельности розничной торговой организации¹

Наименование показателя	Алгоритм расчета	Обозначения в алгоритме
Оценка хозяйственных связей по поставкам товаров		
Уровень выполнения договорных обязательств	$Y_{\text{вд}} = \frac{П_{\text{ф}}}{П_{\text{о}}} \times 100,$ $Y_{\text{вд}} \rightarrow 100\%$	$П_{\text{ф}}$ – фактическая сумма (количество) поступления товаров в организацию; $П_{\text{о}}$ – сумма (количество) поступления товаров в организацию, предусмотренная заключенными договорами

Окончание табл. 4

¹ Система показателей оценки коммерческой деятельности организации розничной торговли получена с применением метода экспертных оценок.

Наименование показателя	Алгоритм расчета	Обозначения в алгоритме
Коэффициент равномерности поступления товаров (в разрезе товарных групп, магазинов)	$K_{равн} = 100 - \sigma,$ $\sigma = \frac{\delta \times 100}{\bar{X}},$ $\delta = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{n}},$ $K_{равн} \rightarrow = 100 \%$	σ – коэффициент вариации, %; δ – среднее квадратическое отклонение; \bar{X} – средний размер поставки товаров за весь период, млн р.; X – фактически поставлено товаров за i -й отрезок времени, млн р.; n – число отрезков времени (месяцев или кварталов изучаемого периода)
Эффективность заключаемых сделок*		
Рентабельность расходов по сделке	$P_u = \frac{ЧП_p}{ИО} \times 100$	$ЧП_p$ – чистая прибыль по сделке; $ИО$ – издержки обращения, относимые на сделку
Рентабельность закупки товара	$P_z = \frac{ЧП_p}{Ц_z \times K_m} \times 100$	$Ц_z$ – цена закупки товаров по сделке; K_m – количество закупаемого товара по сделке
Рентабельность реализации товара	$P_p = \frac{ЧП_p}{Ц_p \times K_m} \times 100$	$Ц_p$ – розничная цена товаров
Оценка коммерческой деятельности по формированию ассортимента товаров**		
Коэффициент устойчивости ассортимента товаров	$K_y = \frac{P_{\phi 1} + P_{\phi 2} + \dots + P_{\phi n}}{P_a \times n},$ $K_y \rightarrow = 1$	$P_{\phi 1}, P_{\phi 2}, \dots, P_{\phi n}$ – фактическое количество разновидностей товаров в момент отдельных проверок; P_a – количество разновидностей товаров, предусмотренных обязательным ассортиментным перечнем; n – число проверок
Коэффициент соответствия товарного ассортимента спросу на него	$K_m = \frac{Ч_n}{Ч_{он}}, K_m \rightarrow = 1$	$Ч_n$ – число покупателей, отметивших соответствие товарного ассортимента спросу; $Ч_{он}$ – общая численность опрошенных
Оценка коммерческой деятельности по организации розничной продажи товаров		
Использование прогрессивных методов продажи		
Удельный вес магазинов, использующих прогрессивные методы продажи товаров (самообслуживание, по образцам, с открытой выкладкой): по товарообороту, торговой площади, количеству магазинов	$I_{nm} = \frac{T_m}{T_{ом}} \times 100$	T_m – объем товарооборота магазинов, использующих прогрессивные методы продажи товаров; $T_{ом}$ – общий объем розничного товарооборота магазинов
Использование средств стимулирования продаж товаров***		
Коэффициент использования ценовых средств стимулирования продаж товаров	$I_c = \frac{И_{ис}}{H_{ис}}$	$И_{ис}$ – используемые ценовые средства стимулирования продаж товаров; $H_{ис}$ – ценовые средства стимулирования продаж, которые необходимо использовать по мнению специалистов и покупателей организации

* **Волонцевич, Е. В.** Оценка эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия и основные направления ее повышения : текст лекций для студ. спец. “Коммерческая деятельность” / Е. В. Волонцевич. – Гомель : ГКИ, 2001. – 40 с.

** Наряду с данными показателями рекомендуется использовать матричный метод оценки товарного портфеля организации.

*** При наличии магазинов, применяющих метод самообслуживания.

На стадии стратегического планирования коммерческой деятельности организаций розничной торговли предлагается прогнозировать и планировать абсолютные или относительные значения показателей, представленных в табл. 5. На этапе оценки выполнения стратегии организации рекомендуется рассчитывать обобщающий (комплексный) показатель оценки коммерческой деятельности организации розничной торговли следующим образом:

$$I_{kd} = a_1 \times K_{do} + a_2 \times K_{rp} + a_3 \times K_{rrs} + a_4 \times K_{rzt} + a_5 \times K_{rri} + a_6 \times K_y + a_7 \times K_m + a_8 \times K_{pm} + a_9 \times K_c \rightarrow 1,$$

где a_1 – a_9 – значимость показателей в системе показателей оценки коммерческой деятельности организации розничной торговли (табл. 5);

K_{do} – коэффициент выполнения договорных обязательств;

K_{rp} – коэффициент равномерности поступления товаров;

K_{rrs} – коэффициент рентабельности расходов по сделке;

K_{rzt} – коэффициент рентабельности закупки товара;

K_{rri} – коэффициент рентабельности реализации товара;

K_y – коэффициент устойчивости ассортимента;

K_m – коэффициент соответствия товарного ассортимента спросу на него;

K_{pm} – коэффициент использования прогрессивных методов продажи товаров;

K_c – коэффициент использования ценовых средств стимулирования продажи товаров.

Таблица 5. **Значимость показателей оценки коммерческой деятельности организации торговли**

Показатели	Значимость показателя
Коэффициент выполнения договорных обязательств	0,107
Коэффициент равномерности поступления товаров	0,111
Коэффициент рентабельности расходов по сделке	0,113
Коэффициент рентабельности закупки товара	0,116
Коэффициент рентабельности реализации товара	0,120
Коэффициент устойчивости ассортимента	0,109
Коэффициент соответствия товарного ассортимента спросу на него	0,12
Коэффициент использования прогрессивных методов продажи товаров	0,102
Коэффициент использования ценовых средств стимулирования продажи товаров	0,102
Итого	1

Если значение комплексного показателя оценки коммерческой деятельности организации розничной торговли не достигает величины рекомендуемого показателя, следовательно, стратегия субъекта рынка не достаточно результативно реализуется по ряду направлений коммерческой работы.

5.3. Портфельный анализ, его преимущества и недостатки

Портфельный анализ – инструмент, с помощью которого руководство организации выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения либо прекращения инвестиций в неэффективные проекты [18, с. 90].

Методы портфельного анализа деятельности организации разработаны в 60-е гг. XX в. для решения задач стратегического управления на корпоративном уровне и являются одними из немногих специализированных методов стратегического менеджмента. Портфельный анализ рекомендует, чтобы для целей разработки стратегии каждый продукт компании, ее хозяйственные подразделения рассматривались независимо, что позволяет сравнить их между собой и с конкурентами [18, с. 90].

Портфельный анализ предназначен для решения следующих проблем:

- согласование бизнес-стратегий или стратегий хозяйственных подразделений организации, достижение сбалансированности товарного портфеля организации. Он призван обеспечить равновесие между хозяйственными подразделениями (товарными позициями) с быстрой отдачей и направлениями, подготавливающими будущее;
- распределение кадровых и финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями организации;
- анализ портфельного баланса;
- установление исполнительных задач;
- проведение реструктуризации организации (слияние, поглощение, ликвидация и другие действия по изменению управленческой структуры организации, расширению или сокращению бизнеса) или изменений в его товарном портфеле [18, с. 92].

Решение первой названной проблемы – диагностирование товарного портфеля организации, а также оценка положения организации на рынке проводится в три этапа:

1. Стратегическое сегментирование, заключающееся в выделении стратегических единиц (подразделений) анализируемой организации, либо позиционировании ее товарного ассортимента.
2. Установление стратегического положения при помощи известных методов (Бостонской консалтинговой группы, МакКинси, Шелла и др.).
3. Формулирование выводов для построения стратегии [10, с. 76].

Главные достоинства портфельного анализа заключаются в следующем:

- возможность логического структурирования и наглядного отражения стратегических проблем организации;
- относительная простота представления результатов;
- акцент на качественные стороны анализа;
- вынуждает менеджеров, занятых в основном текущими делами, обратить внимание на будущее организации и др. [34, с. 92].

Основные недостатки портфельного анализа следующие:

- использование данных о текущем состоянии бизнеса, которые не всегда можно экстраполировать в будущее;
- виды бизнеса оцениваются только по двум критериям, при этом множество других факторов (качество товаров, инвестиции и т. д.) остается без внимания [29, с. 94].

5.4. Матрица “Конкурентоспособность – стадия жизненного цикла” как инструмент оценки сбалансированности товарного ассортимента организации

Для оценки товарного портфеля организации с позиции жизненного цикла товаров возможно применение матрицы “Конкурентоспособность – стадия жизненного цикла” (рис. 9).

		Конкурентоспособность		
		Высокая	Средняя	Низкая
Жизненный цикл	Выход на рынок	1. Стратегия выхода на рынок	2. Стратегия выхода на рынок	3. Стратегия сбора урожая и ухода с рынка
	Рост	4. Стратегия роста закупок товара	5. Стратегия ограниченного роста закупок товара	6. Стратегия стимулирования продаж или сбора урожая
	Зрелость	7. Стратегия стимулирования продаж	8. Стратегия стимулирования продаж или сбора урожая	9. Стратегия сбора урожая и ухода с рынка
	Старение	10. Стратегия стимулирования продаж и сбора урожая	11. Стратегия сбора урожая и ухода с рынка	12. Стратегия ухода с рынка

Рис. 9. Матрица “Конкурентоспособность – стадия жизненного цикла”

Матрица имеет размерность 4×3 и позволяет решить следующие задачи:

- позиционировать существующие товары;
- оценить сбалансированность товарного портфеля;
- определить приемлемый набор товаров, учитывая их конкурентоспособность;
- выбрать конкретные стратегии для балансировки товарного портфеля с учетом регулирования потоков денежной наличности.

Методика позиционирования товаров организации торговли в матрице “Конкурентоспособность – стадия жизненного цикла” заключается в следующем:

1. Оценка конкурентоспособности товаров на основании балльной оценки по критериям, отобранным специалистами (табл. 6).

Таблица 6. Подход к оценке конкурентоспособности товаров

Критерии оценки конкурентоспособности	Низкая (1 балл)	Средняя (2 балла)	Высокая (3 балла)
Вкусовые качества товаров (для продовольственных товаров)	Плохие	Средние	Хорошие
Внешний вид товара	Не привлекательный	Средне привлекательный	Привлекательный
Маркировка товара	Отсутствие надлежащей маркировки	Содержит не все необходимые данные	Содержит все необходимые данные
Качество упаковки товаров	Низкое	Среднее	Высокое
Имидж товара	Негативный	Не определен	Позитивный

Оценка конкурентоспособности товаров проводится в два этапа:

- товары оцениваются по 3-балльной шкале и определяется итоговая сумма баллов по каждому товару;
- по разработанной шкале оценивается конкурентоспособность товаров (5–8 баллов – низкая конкурентоспособность; 9–12 – средняя; 13–15 – высокая).

2. Определение жизненного цикла товара (табл. 7).

Таблица 7. Подход к определению специалистами жизненного цикла товара

Критерии, показатели	Этапы жизненного цикла товара			
	выход на рынок	рост	зрелость	старение (спад)
Критерии оценки:				
уровень развития конкуренции;	Низкая	Растущая	Достигает максимума	Убывающая (сокращающаяся)
специфика стратегии коммерческой деятельности	Организация продажи пробной партии товаров	Объемы закупок товаров растут, товар активно рекламируется	Замедление объема продаж требует его стимулирования	Необходимы мероприятия для продления времени пребывания товара на рынке
Показатели оценки:				
объем продаж;	Незначительный	Рост	Замедление (стабилизация)	Резкое снижение
прибыль	Ничтожная или отсутствует	Рост прибыли	Падающая	Низкая или нулевая

3. Оценка сбалансированности товарного портфеля торговой организации.

Руководствуясь методикой, разработанной для матрицы ADL [3, с. 127–128], определить вклад каждой ячейки матрицы в объем продаж организации следующим образом:

$$\frac{\text{Сумма продаж от реализации товаров в ячейке}}{\text{Сумма продаж от реализации всех товаров в портфеле}} \times 100.$$

Результат отметить в соответствующих ячейках матрицы.

Подсчитать суммарное значение конкурентоспособности по столбцам матрицы и суммарное значение для различных стадий жизненного цикла товаров по строкам матрицы, результаты отметить на ее полях.

О сбалансированности товарного портфеля можно судить по полученным результатам по оси жизненного цикла (в разрезе рядов).

Практика развитых стран показала, что основная группа товаров, которая обеспечивает наибольшую долю оборота, должна находиться в стадии роста и составлять 70–85 % всех товаров в ассортименте торговой единицы.

Результатом применения матрицы является определение отклонения фактического состояния предлагаемого ассортимента в магазинах торговой организации от оптимального в процентном выражении и разработка перспективных направлений совершенствования ассортиментной концепции организации торговли и стратегии реализации каждого товара.

5.5. Оценка действующей стратегии коммерческой деятельности организации торговли

Оценка действующей стратегии коммерческой деятельности организации предполагает оценку степени достижения целей организации, которые частично отражаются в результатах ее деятельности: рентабельности организации по прибыли от реализации товаров, ее динамики; темпе роста товарооборота; доле рынка, ее изменении в динамике; финансовой устойчивости и платежеспособности и др. Чем лучше данные показатели, тем менее вероятна необходимость внесения существенных изменений в текущую стратегию, и наоборот, т. е. оценка действующей стратегии организации во многом предопределяет направление дальнейшей работы по стратегическому планированию ее деятельности, так как на данном этапе процесс стратегического планирования может быть завершен в случае, если применяемая стратегия не требует переоценки, или продолжен, если необходимы частичные изменения стратегических альтернатив либо смена стратегии.

Следует отметить необходимость периодического проведения такой работы в независимости от окончания срока реализации стратегии. Опыт развитых стран показывает эффективность оценки прошедших этапов развития в первом квартале каждого года. По времени данный процесс ограничен тремя месяцами, так как оцениваются изменения, произошедшие за один год.

Контрольные вопросы

1. Какие факторы являются предметом анализа микроокружения организации?
2. Каковы основные направления и характеристика комплексного анализа коммерческой деятельности организации торговли?
3. Что, на Ваш взгляд, сдерживает или затрудняет проведение комплексного анализа деятельности белорусских организаций?
4. Что такое портфельный анализ и для чего он предназначен?
5. Достоинства и недостатки портфельного анализа.
6. Как, опираясь на жизненный цикл продукта, можно сформировать сбалансированный товарный портфель организации (потенциальный объем продаж, затраты на закупку товаров, прибыль)?
7. Каковы основные стратегии портфельной матрицы “Конкурентоспособность – стадия жизненного цикла”?
8. В чем, на Ваш взгляд, заключаются трудности проведения портфельного анализа в белорусских организациях?
9. Показатели эффективности стратегии организации.

Тема 6. ОБОБЩАЮЩИЙ АНАЛИЗ СРЕДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Ни объем выпускаемой продукции, ни итоговая строка счета прибылей и убытков в годовом отчете сами по себе не являются адекватными измерителями показателей функционирования менеджеров или бизнеса в целом. Рыночная позиция, инновации, производительность, профессиональная подготовка сотрудников, качество выпускаемой продукции, финансовые результаты – вот, что критично для деятельности компании и определяет, сумеет ли она выжить на рынке.

Питер Друкер

6.1. Методика применения SWOT-анализа

На этапе *обобщающего анализа среды* (внешней и внутренней) необходимо получить комплексное представление об организации.

Из множества методов, которые могут быть применены для анализа среды деятельности организации, широко признанным является метод SWOT, который позволяет оценить силу, слабость, возможности и угрозы. Матрица SWOT дает следующие возможности:

- свести результаты проведенных исследований в систему;
- оценить степень воздействия факторов внешнего окружения организации и его внутренних факторов на деятельность субъекта рынка;
- установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями, с целью определения стратегической позиции организации;
- выбрать стратегию организации и возможные стратегические альтернативы;
- сформулировать критерии выбора наилучшего варианта из стратегических альтернатив (определение решающих факторов успеха, которые будут играть ключевую роль в развитии организации, их, как правило, 4–5).

6.2. Оценка конкурентных преимуществ организации

Конкурентное преимущество одной организации над другой может быть оценено в том случае, когда обе организации удовлетворяют идентичные потребности покупателей, относятся к родственным сегментам рынка. При этом организации находятся примерно в одних и тех же стадиях жизненного цикла и в равных условиях хозяйствования [8, с. 76].

Конкурентные преимущества организации могут быть представлены элементами ее внутренней и внешней среды. Внешние факторы, являющиеся конкурентными преимуществами для организации, выявлены на этапе анализа внешней среды ее функционирования. Так, например, конкурентным преимуществом организации торговли может быть местонахождение ее торговых объектов (территориальная зона обслуживания, количество потенциальных конкурентов, покупателей, покупательские потоки, наличие стоянки для автомобилей, благоустройство прилегающей к торговому объекту территории и т. п.).

Конкурентные преимущества организации могут классифицироваться на осязаемые и неосязаемые.

Осязаемые конкурентные преимущества – преимущества организации перед конкурентами, выраженные количественно: денежные средства, основные фонды, товарные запасы и др.

Неосязаемые конкурентные преимущества представлены качественными характеристиками организации: квалификация, опыт персонала, имидж организации и др.

Оценка конкурентоспособности организации торговли позволит выявить ее конкурентные преимущества, представленные элементами внутренней среды организации.

Важным моментом в оценке конкурентоспособности организации розничной торговли является выбор метода исследования. В зарубежной практике используют различные методы: матричный, теорию равновесия фирмы и отрасли Маршалла, теорию эффективной конкуренции, метод анализа иерархий и др. Однако их применение ограничено отсутствием достоверной, своевременной и релевантной информации о состоянии рынка, недостатком финансовых ресурсов, недостаточным уровнем профессиональной подготовки специалистов коммерческой деятельности. К тому же большая часть показателей оценки конкурентоспособности организации является конфиденциальной информацией и тщательно охраняется. Как отмечает В. Дуфала, на долю данных из прейскурантов и анализ ценовой политики конкурентов приходится 56 % сведений, полученных путем промышленного шпионажа; на долю результатов фундаментальных исследований и изучения стратегии компаний – 5 %. Поэтому для выявления конкурентоспособности торговой организации в процессе стратегического планирования ее деятельности целесообразно использовать методы, основанные на мнениях экспертов, например, метод рангов.

Оценить конкурентоспособность организации представляется возможным по показателю доли рынка [21, с. 52,53].

Доля рынка достаточно достоверно отражает результаты деятельности организации. Она определяется как отношение объема продаж товара (в натуральном или денежном выражениях) к потенциальной емкости рынка данного товара.

С помощью этого показателя можно дать оценку уровню конкурентоспособности организации с точки зрения освоенного ею рыночного потенциала (табл. 8).

Таблица 8. Оценка конкурентоспособности организации по показателю доли рынка

Оценка рыночной доли	Критерии оценки
Высокая	Доля организации находится на уровне или превышает рыночную долю двух-трех крупнейших конкурентов
Средняя	Доля организации равна средней доле ведущих конкурентов
Пониженная	Доля организации несколько ниже доли ведущих конкурентов
Низкая	Доля организации значительно ниже доли ведущих конкурентов

С ростом рыночной доли позиции организации выглядят все более устойчивыми, так как доля фирмы на рынке наибольшим образом влияет на норму получаемой прибыли. Результатом исследования Американского института маркетинга и Гарвардской школы бизнеса является опытная закономерность, представленная на рис. 10.

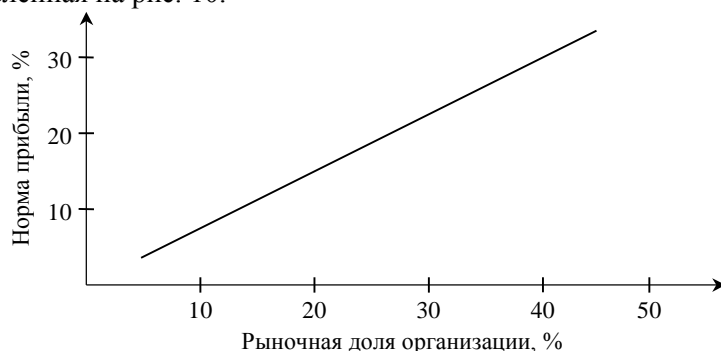


Рис. 10. Зависимость нормы получаемой прибыли от рыночной доли организации

В зависимости от позиции торговой организации относительно конкурентов возможен выбор общей ее стратегии. По результатам исследований О. Р. Протишина возможны следующие варианты стратегии организации:

- *стратегия развития* (увеличение затрат на оснащение, расширение ассортимента товаров и оказание дополнительных услуг, увеличение методов активизации торговли, диверсификация торговой деятельности, использование стимулов труда, совершенствование организационной структуры, внедрение нововведений и т. д.), если по всем показателям деятельности организация имеет преимущества по сравнению с конкурентами;
- *стратегия стабилизации*, если по некоторым показателям деятельности организация имеет преимущества по сравнению с конкурентами;
- *стратегия выживания* (сокращение затрат, объединение с конкурентами, копирование конкурентов т. д.), если по всем показателям деятельности организация-конкурент имеет преимущества по сравнению с исследуемой организацией [47, с. 157].

Итогом текущего этапа разработки стратегии деятельности организации является следующее:

- получение информации, позволяющей оценить обстановку, в которой функционирует организация, ее конкурентоспособность, конкурентные преимущества,
- выделение стратегических проблем, требующих немедленного решения и определяющих успешную работу организации на рынке в течение длительного периода,
- разработка перспективных направлений дальнейшего развития организации (способов решения проблем).

Контрольные вопросы

1. Что такое SWOT-анализ и какова цель его проведения?
2. Какова техника применения SWOT-анализа?
3. Что такое конкурентное преимущество организации?
4. Методики оценки конкурентоспособности организации.

Тема 7. МИССИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Тот, кто ощущает свою жизнь лишенной смысла, не только несчастлив, но и вряд ли жизнеспособен.

А. Эйнштейн

7.1. Понятие и роль миссии организации

Всерьез понятие “миссия компании” появилось тогда, когда психологи заговорили о коллективном разуме, о том, что большие группы людей подчиняются иным законам поведения, чем индивидуумы. Умелый лидер может повернуть их силы в нужное русло – на разрушение или покорение мира. Считалось, что индивидуум более подвластен инстинктам и желаниям, а коллективом правят идеи. Им нужна правильная миссия [27].

Существует понимание миссии организации в широком и узком смысле. В широком понимании миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации. Философия организации определяет ценности, убеждения и принципы, в соответствии с которыми она намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть. Философия организации меняется редко. Что касается второй части миссии, то она может меняться в зависимости от глубины возможных изменений в организации и в среде ее функционирования [12, с. 71].

Приведем следующий пример формулировки миссии компании Procter&Gamble:

- Производить продукцию наивысшего качества и потребительской ценности, которая способствует повышению жизненного уровня людей в разных странах.
- Создавать организации и условия работы, привлекающие самых достойных людей, обеспечивающие наиболее полное развитие их талантов, свободный и вдохновенный труд на благо процветания дела; сохранять и развивать исторические принципы честного отношения к труду и правильности действий.
- Успешное применение наших принципов поможет нам занять лидирующее положение наших товаров на рынке по доле и прибыли, что приведет к процветанию общего дела, рабочих и служащих, акционеров и обществ, где мы живем и работаем.

В целом миссия выражает основной смысл существования организации. Если цели организации могут быть достигнуты либо не достигнуты, то миссия организации содержит в себе весьма общие положения о смысле ее существования. В декларации миссии как правило не существует утверждения: увеличить продажи на 5 % или сократить затраты на 8 %. Здесь, как правило, определяется самое общее направление развития, видение компанией своего предназначения в рамках общества [31].

В узком понимании миссия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация.

Можно привести следующие примеры миссии бизнеса:

- создать в городе N службу по предоставлению первоклассных услуг такси по вызову для обслуживания деловых людей и обывателей, используя исключительно автомобили “мерседес”;
- добиться лидерства на рынке малолитражных такси для деловых людей и быть одним из лидеров на рынке городских такси, обеспечить высокую доходность бизнеса;
- добиться стабильного роста дохода от суммы, вложенной в дело [31].

Правильно определенная миссия, хотя и имеет всегда общий философский смысл, делает организацию уникальной в своем роде, характеризующей именно тот субъект рынка, в котором она была выработана [12, с. 72].

Таким образом, роль миссии организации состоит в том, что она ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают организацию изнутри, и тех, кто воспринимает ее извне. Более того, миссия позволяет сориентировать или даже подчинить интересы “внутренних” людей (по отношению к организации) интересам “внешних”, т. е. в формулировке миссии организации обязательно должно находить проявление сочетание интересов собственников, сотрудников и покупателей [12, с. 73].

7.2. Факторы выработки миссии и подходы к ее определению

Ф. Котлер, О. С. Виханский предложили факторы, с учетом которых должна вырабатываться миссия (табл. 9).

Таблица 9. Факторы выработки миссии организации

Ф. Котлер	О. С. Виханский
История фирмы, в процессе которой формировались ее философия, профиль и стиль деятельности, определялось место на рынке и т. п.	Целевые ориентиры организации, т. е. на решение каких задач нацелена ее деятельность и к чему стремится организация в долгосрочной перспективе
Существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала	Сфера деятельности организации (на каком рынке и какие товары и услуги она предлагает покупателям)
Состояние среды обитания организации	Философия организации, находящая проявление в ценностях и верованиях, которые приняты в ней
Ресурсы, которые фирма может привести в действие для достижения своих целей	Возможности и способы осуществления деятельности организации, т. е. в чем ее сила и возможности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии организация выполняет свою работу, какие для этого имеются ноу-хау и передовая техника
Отличительные особенности, которыми обладает	Имидж, которым обладает организация

Существует множество подходов к определению миссии и ее содержанию. Она может быть представлена в повествовательной форме или форме лозунга и выражаться в следующих категориях:

- провидческих, например, миссия фирмы KAMIS (пищевые продукты) – “Жизнь со вкусом”;
- соединяющих потребности клиента с категорией продукта и указывающих направление роста, т. е. в основу формулирования миссии заложены интересы, ожидания и ценности потребителей в соответствии с главной целью организации. Например, предоставление людям дешевого транспорта (область деятельности компании – транспорт, потребители продукции – люди, а также ориентация на широкий круг потребителей);
- декларирующих ведущие принципы и стандарты компании, например, “Доверьте свои воспоминания компании Kodak”;
- как философия компании, например, достижение высокого мастерства во всех сферах: в наших целях, продукции, услугах, людях и нашем стиле жизни;
- преимущества перед конкурентами, например, миссия фирмы Microsoft – “Ведущая роль в программном обеспечении компьютеров”.

Исследования показывают, что 60–75 % североамериканских компаний имеют четко сформулированную миссию [6, с. 33].

Как известно, миссия, или высшая цель торговых организаций во всем мире заключается в наиболее полном удовлетворении потребностей населения в товарах и услугах и достижении высокой рентабельности хозяйственной деятельности.

Контрольные вопросы

1. Что такое миссия организации? Приведите примеры миссий.
2. Факторы выработки миссии организации.
3. Подходы к определению миссии организации.

Тема 8. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Для того, чтобы знать, что делать, надо знать, чего не должно делать.

Л. Н. Толстой

8.1. Уяснение текущей стратегии организации

Чтобы разобраться с реализуемой стратегией,¹ необходимо оценить внешние и внутренние факторы деятельности субъекта рынка.

К внешним факторам относятся следующие:

- размах деятельности организации и степень разнообразия ее продукции, диверсифицированность деятельности организации;
- общий характер и природа недавних приобретений организации и продаж ею части своей собственности;
- структура и направленность деятельности организации за последний период;
- возможности, на которые была ориентирована организация в последнее время;
- отношение к внешним угрозам.

К внутренним факторам деятельности субъектов рынка относятся следующие:

- цели организации;
- критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой (реализуемой) продукции;
- отношение к финансовому риску как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой и осуществляемой финансовой политикой;
- уровень и степень концентрации усилий в области научно-исследовательской и опытно-конструкторской работы;
- стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

8.2. Условия определения периода формирования стратегии организации

Как отмечает И. А. Бланк, главным условием определения периода формирования стратегии деятельности торговой организации является предсказуемость развития экономики в целом и конъюнктуры потребительского рынка в частности. В условиях нестабильности нынешней экономической ситуации этот период не может быть слишком продолжительным и в среднем должен составлять не более 3-х лет (крупные

¹ Схема уяснения текущей стратегии организации предложена Томпсоном и Стрикландом.

торговые компании стран с развитой рыночной экономикой разрабатывают свою стратегию на период до 10-ти лет).

Продолжительность периода стратегического планирования в организации определяется комбинацией следующих условий:

- размером организации (деятельность крупных торговых организаций, как правило, прогнозируется на более длительный период);
- периодом времени, необходимым для накопления требуемых ресурсов, в том числе и информационных;
- периодом времени, за который, по мнению руководителей, можно реализовать стратегические цели организации и др.

Таким образом, временные рамки стратегических решений, как отмечают У. Кинг и Д. Клиланд, нельзя предвидеть и контролировать полностью. Лучше всего рассматривать их под углом зрения нашей способности воздействовать на будущее с помощью стратегических решений, принятых в данный момент.

8.3. Выбор стратегии организации

Следующим шагом разработки стратегии коммерческой деятельности торговой организации является процесс выбора стратегии или корректировки действующей стратегии, который включает следующие элементы:

- определение общего направления развития деятельности организации;
- выбор альтернативной стратегии развития организации либо их комбинации в рамках общего направления ее развития;
- разработку направлений развития составляющих коммерческой деятельности торговой организации.

Главным критерием выбора стратегии является возможность адаптации возможностей организации к конкретным условиям рынка (табл. 10).

Таблица 10. Критерии выбора стратегии развития организации, направления и показатели их оценки

Критерии оценки стратегии	Направления, показатели оценки
Соответствие стратегии целям организации	Достижение заданных показателей при реализации выбранной стратегии Время достижения конечной цели Совместимость целей с миссией
Реакция на возможности и угрозы внешней среды	Использование возможностей внешней среды Учет наиболее значимых факторов риска, связанных с внешней средой
Соответствие выбранной стратегии потенциалу организации	Насколько выбранная стратегия соответствует возможностям персонала, финансовым средствам, материальным ресурсам организации, позволяет ли существующая организационная структура фирмы успешно реализовать стратегию
Создание и поддержание конкурентных преимуществ	Использование сильных сторон фирмы и слабых сторон конкурентов Нейтрализация слабых сторон фирмы и сильных сторон конкурентов [30, с. 198]
Приемлемость (оправданность) риска, заложенного в стратегии	Реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии Негативные последствия для организации в случае провала стратегии Оправданность при возможном положительном результате риска потерь от провала в реализации стратегии [18, с. 80, 95]
Эффективность стратегии	Экономический эффект – воздействие стратегии на массу и норму прибыли, чистой прибыли, срок окупаемости инвестиций, объем продаж на внутреннем и внешнем рынках Социальный эффект – влияние на условия и привлекательность труда, развитие культуры и образования, качество жизни Экологический эффект – воздействие на степень загрязнения окружающей среды, комплексность использования природных ресурсов Качественный эффект – изменение уровня новизны, качества, конкурентоспособности товаров Системный (синергический) эффект – дополнительный доход от продаж взаимодополняющих и сопряженных товаров [18, с. 95]

8.4. Оценка выбранной стратегии

Оценка выбранной стратегии осуществляется через анализ прибыльности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Процедура оценки выбранной стратегии в итоге подчинена следующей цели: приведет ли выбранная стратегия к достижению организацией своих целей. Если стратегия соответствует целям организации, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

- *Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения.* Проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла товара, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и др.
- *Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям организации.* Оценивается то, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям

персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и др.

- *Приемлемость риска*, заложенного в стратегии, оценивается по следующим направлениям: реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии; к каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии; оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

Контрольные вопросы

1. Какие внешние факторы деятельности организации необходимо оценить, чтобы разобраться с реализуемой стратегией?
2. Какие факторы внутренней среды деятельности организации необходимо оценить, чтобы разобраться с реализуемой стратегией?
3. Какие ключевые факторы должны быть учтены при выборе стратегии деятельности организации?
4. По каким направлениям оценивается выбранная стратегия организации?

Тема 9. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Мы обещаем соразмерно нашим расчетам, а выполняем обещанное, соразмерно нашим опасениям.

Ф. де Ларошфуко

9.1. Задачи этапа реализации стратегии деятельности организации в стратегическом управлении

Выполнение стратегии направлено на решение трех задач:

1. Установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация (распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем и т. п.).
2. Установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами с тем, чтобы сориентировать деятельность организации на осуществление выбранной стратегии. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивирования и стимулирования, нормы и правила поведения, разделяемые убеждения, ценности и верования, квалификация работников и менеджеров и т. п.
3. Выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

Все три задачи решаются посредством изменения, которое фактически является сердцевиной выполнения стратегии. Изменение, которое проводится в процессе выполнения стратегии, называется *стратегическим изменением* [12, с. 111].

Можно привести следующие правила успешной реализации стратегии по опыту деятельности зарубежных фирм:

1. Наличие плана реализации стратегии в виде целевых установок.
2. Цели стратегии и планы должны быть доведены до работников, таким образом, чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает фирма, но и вовлечения в процесс выполнения стратегий, в частности, выработки у сотрудников обязательств перед фирмой по ее реализации.
3. Фиксация достижения каждой цели.
4. Своевременное обеспечение поступления всех необходимых для реализации стратегии ресурсов [12, с. 111].

9.2. Типы стратегических изменений

Проведение изменений в организации приводит к тому, что в ней создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. В зависимости от состояния задающих необходимость и степень изменения основных факторов (состояния отрасли, организации, продукта и рынка) можно выделить пять типов изменений:

1. Перестройка организации предполагает фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию и организационную культуру.
2. Радикальное преобразование организации проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация сохраняет вид деятельности, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией.
3. Умеренное преобразование осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым товаром на рынок и пытается получить для него покупателей.
4. Обычные изменения связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к товару организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом.

5. Неизменяемое функционирование организации происходит тогда, когда она постоянно реализует одну и ту же стратегию.

Контрольные вопросы

1. Каковы основные правила успешной реализации стратегии организации?
2. Почему сердцевина выполнения стратегии – это проведение стратегических изменений?
3. Типы стратегических изменений.

Тема 10. КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

*Решила от стратегии компания плясать.
Таинственного зверя она пошла искать.
Но десять школ закончив, не встретила слона.
И с горечью воскликнула: "О ужас! Слепота!"*

Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж.

10.1. Система стратегического контроля

Система стратегического контроля включает в себя четыре основных элемента (рис. 11):

1. Установление показателей оценки реализации стратегии (показатели эффективности; показатели использования человеческих ресурсов; показатели, характеризующие состояние внешней среды; показатели, характеризующие внутриорганизационные процессы).

2. Создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля. Подходы к построению систем измерения и отслеживания заключаются в следующем:

- Система контроля на основе рыночных показателей функционирования фирмы. Здесь могут измеряться цены на продукты фирмы, на акции фирмы и доход на инвестированный капитал. Измерение ведется в рыночном сравнении состояния этих параметров.

- Измерение и отслеживание состояния выхода различных подразделений организации. В этом случае отдельным подразделениям (структурным единицам) организации устанавливаются цели и после этого оценивается то насколько они выполняют поставленные им задания.

- Бюрократический подход к контролю. В случае этого подхода устанавливаются подробные процедуры и правила поведения и действия. При таком подходе отслеживается и контролируется не то, что получено, а то, насколько верно выполняются установленные процедуры и правила.

- Установление норм отношений и системы ценностей в организации. В этом случае контроль превращается в самоконтроль.

3. Сравнение реального состояния параметров контроля с их желаемым состоянием (сравнение и оценка результата).

4. Оценка результата сравнения и принятие решения по корректировке.



10.2. Проведение корректировки в поведении организации на этапе контроля реализации стратегии

Корректировка в поведении организации проводится в следующей последовательности:

1. Пересмотр параметров контроля.
2. Пересмотр целей организации.
3. Пересмотр стратегии.
4. Пересмотр структуры системы информационного обеспечения функциональных систем обеспечения деятельности организации.

5. Поиск причин неуспешной работы организации на уровне отдельных операций и процессов.

Возможные негативные проявления функционирования системы контроля следующие:

- подмена целей организации параметрами контроля в результате того, что сотрудники начинают ориентировать свою деятельность на те показатели, по которым их контролируют;
- чрезмерное контролирование деятельности подразделений и сотрудников;
- перегрузка руководителей информацией, поступающей из системы контроля.

Контрольные вопросы

1. Каковы элементы системы стратегического контроля?
2. Какова схема проведения корректировки в поведении организации на этапе реализации стратегии?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Алешина, И.** Корпоративный имидж: Стратегическая корпоративная идентичность. Процесс управления корпоративным имиджем. Имидж как объект моделирования / И. Алешина // Маркетинг. – 1998. – № 1. – С. 50–53.
2. **Аниськова, О. Г.** Разработка стратегии деятельности организации торговли / О. Г. Аниськова // Маркетинг. – 2003. – № 3. – С. 91–96.
3. **Ансофф, И.** Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб : Питер Ком, 1999. – 416 с.
4. **Ансофф, И.** Стратегическое управление : [сокр. пер. с англ.] ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
5. **Ассэль, Г.** Маркетинг: принципы и стратегия : учеб. для вузов / Г. Ассэль. – М. : Инфра-М, 1999. – 804 с.
6. **Баранчев, В.** Стратегический анализ: технология, инструменты, организация / В. Баранчев // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 5. – С. 85–90.
7. **Бланк, И. А.** Управление торговыми организациями : учеб. / И. А. Бланк. – М. : ТАНДЕМ : ЭКМОС, 1998. – 416 с.
8. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – Изд. 4-е, доп. и перераб. – М. : Ин-т новой экономики, 1999. – 1248 с.
9. **Вахнин, И.** Формирование условий и заключение договора поставки продукции / И. Вахнин // Хоз-во и право. – 1997. – № 2. – С. 162–176.
10. **Велеско, Е. И.** Стратегическое управление: Практика принятия системных решений : учеб. пособие / Е. И. Велеско, А. А. Быков, З. Дражек. – Мн. : Тэхналогія : Изд-во БГЭУ, 1997. – 199 с.
11. **Вигдорчик, Е. А.** Трудный поиск конкурентных стратегий / Е. А. Вигдорчик, А. А. Нещадин // ЭКО. – 1998. – № 10. – С. 51.
12. **Виханский, О. С.** Стратегическое управление : учеб. / О. С. Виханский. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М. : Гардарика, 1999. – 296 с.
13. **Виханский, О. С.** Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 2-е изд. – М. : Гардарика, 1996. – 416 с.
14. **Волченко, В.** Семь принципов стратегического МПС-планирования / В. Волченко // Управление капиталом. – 1998. – № 1–3 (14). – С. 10–18.
15. **Германчук, А. М.** Управление коммерческой деятельностью организаций на основе маркетинга : дис. ... канд. экон. наук / А. М. Германчук ; Донецк. гос. ун-т экономики и торговли. – Донецк, 2000. – 276 с.
16. **Герчикова, И. Н.** Особенности системы стратегического управления в фирмах США, Японии и Финляндии [Электронный ресурс] / И. Н. Герчикова. – Электрон. дан. (3 файла). – Режим доступа : <http://www.devbusiness.ru>, свободный.
17. **Голубков, Е. П.** Основы маркетинга : учеб. / Е. П. Голубков. – М. : Финпресс, 1999. – 656 с.
18. **Грибов, В. Д.** Основы бизнеса : учеб. пособие / В. Д. Грибов. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 160 с.
19. **Гурская, С. П.** Торговое обслуживание потребителей : текст лекции / С. П. Гурская. – Гомель : ГКИ, 1999. – 64 с.

¹ Рисунок составлен на основании материалов источника [12, с. 134–136].

20. **Джоунз, Г.** Торговый бизнес: как организовать и управлять / Г. Джоунз : [пер. с англ.]. – М. : Инфра-М, 1996. – 304 с.
21. **Дурович, А. П.** Маркетинг в предпринимательской деятельности / А. П. Дурович. – Мн. : НПЖ “Финансы, учет, аудит”, 1997. – 464 с.
22. **Дэй, Д.** Стратегический маркетинг / Д. Дэй. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2002. – 640 с.
23. **Ефремов, В. С.** Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования : учеб. пособие / В. С. Ефремов. – М. : Финпресс, 1998. – 192 с.
24. **Жучкевич, О. Н.** Совершенствование механизма управления организациям на основе стратегического управления / О. Н. Жучкевич // Весн. Бел. дзярж. экан. ун-та. – 1998. – № 3. – С. 81–86.
25. История менеджмента : учеб. пособие / под ред. Д. В. Валового. – М. : Инфра-М, 1997. – 256 с.
26. **Колонтай, М.** Стратегия управления организациям / М. Колонтай // Директор. – 2002. – Май – С. 27–29.
27. **Крюкова, Е.** Лозунг как квинтэссенция миссии фирмы [Электронный ресурс] / Е. Крюкова. – Электрон. дан. (3 файла). – Режим доступа : <http://www.devbusiness.ru>, свободный.
28. **Ламбен, Ж.-Ж.** Стратегический маркетинг. Европейская перспектива : [пер. с франц.]. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
29. **Лещук, Н. М.** Стратегия развития торговой организации в условиях экономического кризиса : дис. ... канд. экон. наук / Н. М. Лещук ; Киев. гос. торг.-экон. ун-т. – Киев, 1997. – 176 с.
30. **Маркова, В. Д.** Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : Инфра-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
31. Менеджмент организации : учеб. пособие / под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. – М. : Инфра-М., 1997. – 429 с.
32. **Мешайкина, Е. И.** Стратегическое управление организациям в динамичном окружении / Е. И. Мешайкина // Бел. экон. журнал. – 2001. – № 1. – С. 53–62.
33. **Минцберг, Г.** Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпел : [пер. с англ.] ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с.
34. **Олексин, И. И.** Система торгового обслуживания и пути ее совершенствования в условиях формирования рыночных отношений : дис. ... канд. экон. наук / И. И. Олексин. – Львов, 1996. – 205 с.
35. Организация коммерческой деятельности : справоч. пособие / С. Н. Виноградова [и др.] ; под общ. ред. С. Н. Виноградовой. – Мн. : Выш. шк., 2000. – 464 с.
36. **Панов, А. И.** Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов / А. И. Панов. – М. : Юнити-ДАНА, 2002. – 240 с.
37. **Петухова, Н. Г.** Эффективность коммерческой деятельности в условиях развития рыночных отношений : текст лекции / Н. Г. Петухова. – Гомель : ГКИ, 2000. – С. 51.
38. **Пигунова, О. В.** Имидж организации розничной торговли : текст лекции / О. В. Пигунова. – Гомель : ГКИ, 1999. – 32 с.
39. **Пигунова, О. В.** Анализ коммерческой деятельности организаций розничной торговли / О. В. Пигунова, О. Г. Аниськова // Бел. экон. журнал. – 2002. – № 1 (18). – С. 100–110.
40. **Пигунова, О. В.** Матричный подход к разработке ассортиментной концепции организации розничной торговли / О. В. Пигунова, О. Г. Аниськова // Экономика. Финансы. Упр. – 2002. – № 4. – С. 46–53.
41. **Пигунова, О. В.** Методологический подход к разработке и выбору стратегии коммерческой деятельности организации розничной торговли : пособие / О. В. Пигунова, О. Г. Аниськова. – Гомель : УО “Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации”, 2002. – 68 с.
42. **Пигунова, О. В.** Оценка конкурентоспособности организации розничной торговли как этап стратегического планирования его коммерческой деятельности / О. В. Пигунова, О. Г. Аниськова // Общество в условиях трансформации социально-экономической системы: проблемы экономики и права : сб. науч. статей. В 3 ч. Ч. 3. – М. : ИПЭ, 2002. – С. 133–143.
43. **Пигунова, О. В.** Стратегия коммерческой деятельности организации розничной торговли / О. В. Пигунова, О. Г. Аниськова. – М. : ИКЦ “Маркетинг”, 2002. – 117 с.
44. **Пигунова, О. В.** Теоретико-методологические аспекты разработки стратегии деятельности организации / О. В. Пигунова, О. Г. Аниськова // Экономика. Финансы. Упр. – 2002. – № 7. – С. 56–65.
45. **Пигунова, О. В.** Методика комплексной оценки коммерческой деятельности организаций розничной торговли / О. В. Пигунова, О. Г. Аниськова // Потребит. кооперация. – 2004. – № 4 (7). – С. 18–24.
46. **Пигунова, О. В.** Состояние розничной торговли потребительской кооперации Республики Беларусь в структуре стратегического управления отраслью / О. В. Пигунова, О. Г. Аниськова // Региональные перспективы. – 2000. – № 2–3 (9–10). – С. 81–84.
47. **Протишин, О. Р.** Формирование конкурентной среды в торговле : дис. ... канд. экон. наук / О. Р. Протишин. – Львов, 1999. – 207 с.
48. **Стати, М. П.** Разработка миссии и постановка стратегических целей компании [Электронный ресурс] / М. П. Стати. – Электрон. дан. (3 файла). – Режим доступа: <http://www.devbusiness.ru>, свободный.
49. **Томпсон, А.** Экономика фирмы / А. Томпсон, Дж. Формби : [пер. с англ.]. – М. : ЗАО “БИНОМ”, 1998. – 544 с.
50. Управление организаций : учеб. для вузов / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. – Изд. 2-е перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 1998. – 669 с.
51. **Фатхутдинов, Р. А.** Стратегический маркетинг. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2002.
52. **Харечко, Т.** Системный анализ и концепция маркетинга // Маркетинг. – 2002. – № 3(64). – С. 22–30.
53. **Чернов, В. А.** Управленческий учет и анализ коммерческой деятельности / В. А. Чернов ; под ред. М. И. Баканова. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 320 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Стратегическое управление. Виды стратегий организации, их характеристика	4
Тема 2. Технология стратегического управления. Принципы перспективного планирования деятельности организации, подходы к его осуществлению.....	6
Тема 3. Содержание стратегии коммерческой деятельности организации торговли	10
Тема 4. Стратегический анализ. Оценка внешней среды деятельности организации торговли	13
Тема 5. Оценка внутренней среды функционирования организации.	15
Тема 6. Обобщающий анализ среды деятельности организации.....	20
Тема 7. Миссия стратегического развития деятельности организации	21
Тема 8. Определение стратегии развития организации	23
Тема 9. Реализация стратегии деятельности организации	25
Тема 10. Контроль реализации стратегии деятельности организации	26
Список литературы.....	27

Учебное издание

Аниськова Оксана Григорьевна

СТРАТЕГИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Курс лекций
для студентов специальности
1-25 01 10 “Коммерческая деятельность” специализации
1-25 01 10 02 “Коммерческая деятельность на рынке товаров
народного потребления” и слушателей ОСП “Институт
повышения квалификации и переподготовки кадров
Белкоопсоюза”

Редактор О. М. Пузан
Компьютерная верстка И. Г. Лейковская

Подписано в печать 15.08.05. Бумага типографская № 1.
Формат 60 × 84¹/₁₆. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 3,02. Уч.-изд. л. 3,4. Тираж 300 экз. Заказ № 00

УО “Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации”.
ЛИ № 02330/0056814 от 02.03.2004 г.
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.

Отпечатано в УО “Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации”.

216000 г. Гомель, просп. Октября, 50.